

元 氣 の 源 通 信

充実した人生を送るために心・技・体を磨き続ける
みんなが笑顔で幸せに暮らせる社会をつくろう

特定社労士・人事コンサルタント 深川順次
福岡市博多区比恵町 11-7-701
深川経営労務事務所・(株)グッジョブ
TEL092-409-9257 FAX092-409-9258

(今月の言葉) 目標管理で社員の成長と業績向上を実現する

- ①マンダラシートが成長を促す
- ②日常管理板で最強の組織をつくる
- ③成長シートで社員の成長と業績向上を実現する

2022年1月号 (第214号)

「目標なくして成長なし」

これは、個人にも組織(企業)にも言えます。大谷選手は、「大谷マンダラ」として有名となった「目標達成シート」を活用し、超一流選手に成長しました。また、トヨタは「日常管理板」を活用し、目標を達成するための最強の組織づくりを行っています。更に多くの中小企業では、「成長シート」を活用し、社員の成長と業績向上を実現しています。

今回は、この3つの目標管理(目標達成)ツールを紹介します。

目標管理で社員の成長と業績向上を実現する

■ マンダラシートが成長を促す ■

右図は、大谷選手が高校1年生の時に作成した目標達成シート(マンダラシート)です。花巻東の佐々木監督の教えによるものでした。

この目標達成シートには、当時の大谷選手の目標(夢)が見事に表現されています。「8球団からのドラフト1指名」と中央に書かれています。その目標を実現するために必要な8つの要素も明らかにします。「体づくり」「コントロール」「キレ」「スピード160キロ」「変化球」「運」「人間性」「メンタル」

更にこれらを実現するための具体的な目標をそれぞれ8つ挙げています。例えば「運」の要素では、「あいさつ」「ゴミ拾い」「部屋そうじ」「審判さんへの態度」「本を読む」「応援される人間になる」「道具を大切に使う」

2021年6月17日のタイガース戦、大谷選手は四球で一塁に向かう途中、落ちていたゴミをさっと拾いポケットに入れ、アメリカのファンからも絶賛されました。

「ゴミは人が落とした運。ゴミを拾う事で運を拾うんだ。そして自分自身にツキを呼ぶ。そういう発想をしなさい」これも、佐々木監督の教えでした。大谷選手は、その習慣をメジャー公式戦でも続けているのです。

大谷 翔平 2010

0.1 体のケア	0.2 サリキツ	0.3 FSQ 90kg	0.4 スピード改善	0.5 体幹強化	0.6 軸がぶらぶら	0.7 角度を付ける	0.8 上からボールをたく	0.9 リストの強化
0.10 柔軟性	0.11 体づくり	0.12 RSQ 130kg	0.13 リースポイントの安定	0.14 コントロール	0.15 不安をなくす	0.16 こまない	0.17 キレ	0.18 自身主導
0.19 スタミナ	0.20 可動域	0.21 呼吸	0.22 下腕の強化	0.23 体を開かす	0.24 ヲムリコントロール	0.25 ボールを前へリリース	0.26 回転数アップ	0.27 可動域
0.28 胸の膨らみ	0.29 喜ばない	0.30 頭が冷たい	0.31 体づくり	0.32 コントロール	0.33 キレ	0.34 軸がぶらぶら	0.35 下腕の強化	0.36 体重増加
0.37 強い	0.38 メンタル	0.39 流れる	0.40 メンタル	0.41 ドラフト 8球団	0.42 スピード 160km/h	0.43 体幹強化	0.44 スピード 160km/h	0.45 肩周りの強化
0.46 運	0.47 勝利への執念	0.48 仲間を思いやる心	0.49 人間性	0.50 運	0.51 変化球	0.52 可動域	0.53 ライブボール	0.54 ピッチャーを増やす
0.55 感性	0.56 受け入れ	0.57 計画性	0.58 おしゃべり	0.59 丁寧	0.60 部屋を片付ける	0.61 カットボールを増やす	0.62 マーク完成	0.63 スイングのキレ
0.64 思いやり	0.65 人間性	0.66 感謝	0.67 道具を大切に使う	0.68 運	0.69 審判さんへの態度	0.70 速く差をつける	0.71 変化球	0.72 審判さんへの対応
0.73 礼儀	0.74 毎朝の挨拶	0.75 継続力	0.76 考え	0.77 人間性	0.78 本を読む	0.79 スピードアップ	0.80 審判さんへの対応	0.81 審判さんへの対応

■ 日常管理板で最強の組織をつくる ■

トヨタは、目標を達成するための重要なツールとして「日常管理板」を活用しています。

次頁の図は、日常管理板の構成及びポイントを明らかにしたものです。

一番上の列には、「取り組みたいジャンル」を記入します。「安全」や「品質」などです。業種によっては「売上」や「客数」「客単価」などが該当します。

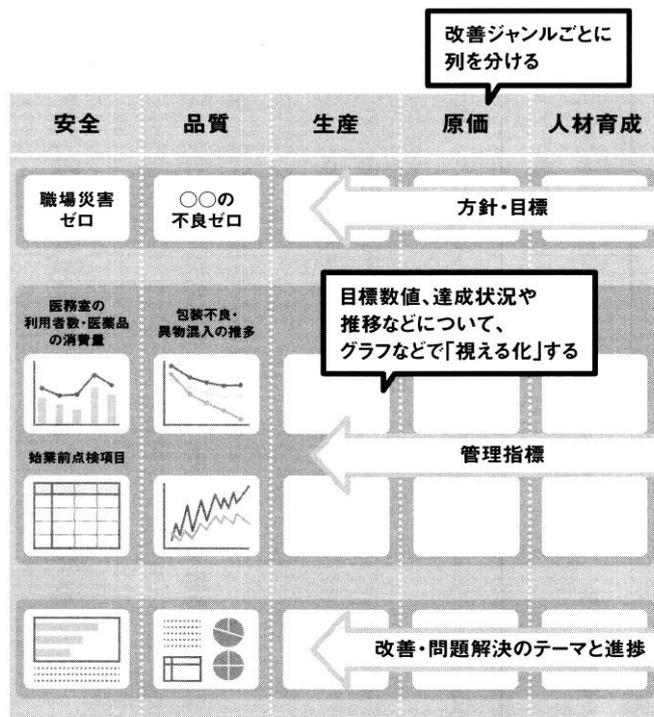
縦列には、次の3つを記入します。①方針・目標（例えば「安全」であれば職場災害ゼロなど）、②管理指標（方針・目標を達成するための目標数値や達成状況、推移などをグラフ化するなど）、③改善・問題解決のテーマと進捗

トヨタは、この日常管理板によって達成するための数値目標を明確にし、クリアするための改善活動を行い、日々管理指標の数値の推移をチェック、更に効果のあった改善は「標準化」しています。

日常管理板があると、目標の実現・達成のために、一人ひとりが何をなすべきか、明確になります。

日々行っている仕事のひとつひとつが、経営方針や目標の達成と結びつき、意味づけられることで、全社的な方向性と現場の取り組みが有機的につながります。更に取り組みの成果が数字やグラフで分かりやすく示されると、自分の頑張りを実感しやすく、やりがいにつながります。

トヨタは、日常管理板によって、人を変え、現場を変え、最強の職場を作り上げているのです。



■成長シートで社員の成長と業績向上を実現する■

「成長シート」を活用し、この3年間で売上を3倍(14億6千万から44億4千万)にした加茂繊維株式会社の角野社長は、次のように言います。「成長シートを見れば、優秀な社員になるための道筋がわかる」「成長シートというロードマップがあれば、目的地にまっすぐ向かうことができる」

成長シートは、自社の優秀な社員を職種別、階層別に調査分析して作成します。大別すると「成長要素」「ウェイト」「成長基準」で構成されています。

【4つの成長要素】

- ①期待成果(売上高、粗利益高、回収率、新規開拓件数、人時生産性などの可視化)
- ②重要業務(期待成果を上げるための重要業務はなんであるのかの可視化)
- ③知識・技術(重要業務を遂行する上で必要な知識・技術の可視化)
- ④勤務態度(優秀な社員として認められる勤務態度の可視化)

【ウェイト】

ウェイト全体を100点としたときに、4つの成長要素にどの割合でウェイトを置くのか、これは経営者の価値観が反映されるとも大事な判断となります。

【5段階の成長基準】

期待成果は実現度、重要業務は遂行度、知識・技術は習得度、勤務態度は遵守度をそれぞれ5段階(1~5点)で表します。例えば、優秀な営業社員の期待成果である売上高が5000万円であれば、成長基準の5点が5000万円以上です。そしてこれからだという社員の売上高が2000万円未満だとすると、成長基準は1点、2000万円以上が2点、3000万円以上が3点、4000万円以上が4点、5000万円以上が5点です。

この「成長シート」を活用した多くの中小企業が、社員の成長と業績向上を実現しています。住宅関連のA社は売上高も従業員数も2倍になっています。採用は順調、しかも定着率が上がっています。残業時間も減り、有給休暇もしっかりとれるようになり、働きやすい職場になっています。

参考文献:『大谷翔平 常識を超えた100の秘密』(インテルフィン) 『トヨタの日常管理板』(OJTソリューションズ) 『社員が成長し業績が向上する人事制度』(松本順市) 『ニューズレター2021年10月号』(ENTOENTO)